

KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH DALAM PENERAPAN MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH PADA MTSN LAWANG MANDAHILING

Nurlaili

Kepala Sekolah MTs.S Rambatan,
Korespondensi : Jalan Kapalo Koto Rambatan No.92 Tanah Datar

Abstrak: *Leadership of Head Madrasah In Implementation Management Based of in MTsN Lawang Mandahiling. As a result of this research include: The leadership style of the head master of school is style democracy. The high school governmental organizations Lawang Mandahiling implement school - based management as well. The supporting factors in the application of school - based management which are as follows: Many support and participation of the community and parents of pupils and the local government. To this school vision, mission that clear . The headmaster had a democratic leadership school committee has its job well. If appropriate school and harmonious interaction between entering and leaving. Factors obstacles in the application of school - based management which are as follows: There are some parents of poor students . Knows some materials that teachers vary scientific qualifications . Few facilities supporting the education process with that there is the work of the school and the community and parents of pupils and the local government.*

Kata Kunci: *kepemimpinan, manajemen berbasis sekolah*

PENDAHULUAN

Pola bidang pendidikan oleh UU No. 20 tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional dengan pasal 51 menyatakan bahwa pengadaan satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah didasarkan pada standar pelayanan minimum dengan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), (Suparta, 2006:33).

UU No. 20 tahun 2003 ini dengan tegas menggariskan bahwa prinsip Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)/Manajemen

Berbasis Madrasah (MBM) merupakan dasar penyelenggaraan pendidikan di setiap jenjangnya. Departemen Pendidikan Nasional merubah orientasi manajemen sekolah yang sebelumnya berbasis pusat menjadi Manajemen Berbasis Sekolah (MBS/MBM).

Menurut Sufyarma (Sufyarma, 2004:96), model MBS/MBM ini memiliki potensi yang besar untuk menciptakan kepala sekolah, guru, dan administrator sekolah yang professional.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang penting dalam penerapan

MBS/MBM. Menurut Prabowo (Sugeng Listyo Prabowo, 2008:11), kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi seringkali sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin. Menurut Nurkolis (2003:119), pada tingkat sekolah, kepala sekolah sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan perkembangan dan kemajuan sekolah.

Berdasarkan wawancara awal, terlaksananya MBM menurut prinsip-prinsipnya dan penempatan tugas dan jabatan kepada guru-guru yang profesional di bidangnya akan efektifnya suatu proses, dan menimbulkan kenyamanan dari guru-guru menambah semangat seluruh komponen yang ada di sekolah. Sehingga akan terbinanya *team work* di suatu madrasah yang akhirnya dapat meningkatkan mutu lulusan madrasah tersebut (Wawancara, 07 November 2012).

MTsN Lawang Mandahiling merupakan salah satu madrasah yang telah menerapkan MBM. Menurut penuturan Informan A di MTsN Lawang Mandahiling, implementasi MBM di madrasah tersebut telah berjalan sejak tahun 2009 (Wawancara, 27 Oktober 2012). MBM dinilai telah diterapkan dengan baik dan berhasil baik. Penerapan MBM dinilai telah mampu meningkatkan mutu madrasah.

Dalam penelitian ini Peneliti mengikuti langkah-langkah penelitian kualitatif yang dikemukakan oleh Sugiyono. Sugiyono (Sugiyono, 2012:29) menjelaskan tahap-tahap dalam penelitian kualitatif sebagai berikut:

1. Tahap orientasi/deskripsi dengan *grand tour question*.
2. Tahap reduksi/fokus.
3. Tahap seleksi.

Menurut Sugiyono (2012:335-336), analisis data dalam penelitian kualitatif adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

PEMBAHASAN

1. Landasan Teoritis

Dalam bahasa Arab, kepemimpinan sering diterjemahkan sebagai *al-riayah*, *al-imarah*, *al-qiyadah*, atau *al-za'amah*. Kata-kata tersebut memiliki satu makna (*miradif*) sehingga bisa digunakan salah

satu dari keempat kata tersebut untuk menerjemahkan kata kepemimpinan. Sementara itu untuk menyebut istilah kepemimpinan pendidikan, para ahli lebih memilih istilah *qiyadah tarbawiyah* (Mujamil Qomar, 2007:268-269).

Menurut Wahjosumidjo (Wahjosumidjo, 2011:17), kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.

Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerjasama dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai (Mulyasa, 43). Tiga pola dasar ini akan melahirkan bermacam-macam gaya kepemimpinan.

Menurut Chapman sebagaimana dikutip oleh Marno & Supriyatno (2008:108), konsep dasar MBS adalah mengalihkan pengambilan keputusan dari pusat/kanwil/kandep ke level sekolah. Oleh karena itu ada beberapa pakar yang memberi istilah MBS dengan *school based decision making and management*. Lebih lanjut Marno & Supriyatno (2008:108) menjelaskan bahwa dengan pengalihan wewenang

pengambilan keputusan ke level sekolah diharapkan sekolah akan lebih mandiri dan mampu menentukan arah pengembangan yang sesuai dengan kondisi dan tuntutan lingkungan masyarakatnya

2. Analisis Hasil Penelitian

a. Gaya Kepemimpinan Kepala MTsN Lawang Mandahiling

Berdasarkan penelitian dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan kepala MTsN Lawang Mandahiling adalah gaya kepemimpinan demokratis. Sebagai pemimpin, kepala sekolah bersikap demokratis yang ditunjukkan dengan sikap mau mendengarkan aspirasi dari bawahannya seperti yang diungkapkan oleh informan G " ... Beliau minta persetujuan kepada kita semua. Kalau masih banyak yang belum setuju, beliau meminta bagaimana yang terbaik " (Wawancara, 29 Januari 2013). Hal ini sejalan dengan pandangan dari Purwanto bahwa pemimpin yang bertipe demokratis dalam melaksanakan tugasnya mau menerima dan bahkan mengharapkan pendapat dan saran-saran dari kelompoknya (Ngalim Purwanto, Ngalim Purwanto, 2007:48).

Tidak suka memerintah adalah ciri khas kepemimpinannya yang demokratis. Informan D menuturkan " ... Beliau bukan kepala sekolah yang selalu memerintah ... "

(Wawancara, 29 Januari 2013). Informan G salah seorang guru madrasah ini juga mengungkapkan “... Banyak kita lihat kepala sekolah yang hobinya memerintah, tetapi bapak ini cukup demokratis ...”(Wawancara, 29 Januari 2013).

Menurut Muhyi, pemimpin yang bertipe demokratis tidak menafsirkan kepemimpinannya sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya (Encep Safrudin Muhyi, 2011:138-139). Pemimpin yang diktator ditafsirkan sebagai pemimpin yang tidak lain adalah hanya memberi perintah. Sebaliknya pemimpin yang demokratis menempatkan dirinya sebagai pemimpin di tengah-tengah anggota kelompoknya. Dengan demikian, kepemimpinan kepala MTsN Lawang Mandahiling yang tidak identik dengan kebiasaan memerintah sangat mencerminkan tipe seorang pemimpin yang demokratis.

Kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis ini juga ditopang oleh semangat kekeluargaan yang diterapkannya. Informan A menuturkan “... di sini kami membangun manajemen kekeluargaan atau birokrasi kekeluargaan ... (Wawancara, 27 Oktober 2012). Pernyataan ini didukung oleh pernyataan dari Informan D yang menuturkan “Kami lihat yang istimewa pada

bapak ini adalah semangat kekeluargaan yang beliau tanamkan. ... seperti sebuah keluarga yang bekerjasama...” (Wawancara, 29 Januari 2013)

Semangat kekeluargaan yang dibangun ini merupakan indikator bahwa kepala sekolah tidak menganggap dirinya sebagai *top leader* yang harus dilayani sedemikian rupa dan menjadi titik sentral seluruh kebijakan sekolah, sebaliknya kepala sekolah menempatkan dirinya sebagai bagian dari keseluruhan warga sekolah ibarat seseorang yang menjadi bagian dari anggota keluarganya.

b. Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MTsN Lawang Mandahiling

Berdasarkan uraian pada bagian deskripsi data dapat dipahami bahwa MBS yang dilaksanakan di MTsN Lawang Mandahiling ditandai dengan adanya otonomi sekolah dalam berbagai aspek pengelolaannya, partisipasi yang tinggi dari masyarakat dan orang tua siswa, kepemimpinan sekolah yang demokratis dan profesional, dan adanya kerja tim yang solid.

Partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan. Di MTsN Lawang Mandahiling,

otonomi sekolah telah mampu meningkatkan kinerja para guru. Salah satu buktinya adalah dalam kurikulum dan ekstra kurikuler. Kurikulum dan kegiatan ekstra kurikuler yang dirumuskan secara otonomi dengan duduk bersama antara beberapa unsur termasuk majelis guru menimbulkan rasa tanggung jawab bagi para guru untuk melaksanakannya.

Partisipasi langsung dari kelompok-kelompok yang terkait juga didapati di MTsN Lawang Mandahiling, baik partisipasi dari masyarakat dan orang tua siswa ataupun partisipasi dari komite dan pemerintah setempat seperti dari pihak nagari dan kecamatan. Menurut Brown sebagaimana dikutip oleh Hasbullah (2006:77-78), peningkatan partisipasi sebagai salah satu karakteristik utama dalam penerapan MBS adalah penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis. Warga sekolah (guru, siswa, karyawan) dan masyarakat (orang tua siswa, tokoh masyarakat, ilmuwan, usahawan, dan sebagainya) didorong untuk terlibat secara langsung dalam penyelenggaraan pendidikan, mulai dari pengambilan keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi pendidikan yang diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Pelaksanaan MBS di MTsN Lawang Mandahiling juga tidak ditandai dengan

adanya kinerja tim yang solid. Brown sebagaimana dikutip oleh Hasbullah menjelaskan beberapa karakteristik utama dalam penerapan MBS (Hasbullah 2006:77-78), salah satunya adalah kerja sama. Brown menjelaskan bahwa MBS yang mampu meningkatkan kualitas pendidikan menuntut adanya kerja sama dan pertemanan antara staf yang ada di dalam sekolah. Menurut Muhammad (Hamid Muhammad, 2001:12-17), terdapat sepuluh karakteristik sekolah yang menerapkan MBS salah satunya adalah sekolah memiliki *teamwork* yang kompak, cerdas dan dinamis, karena *output* pendidikan merupakan hasil kolektif warga sekolah, bukan hasil individual, karena itu budaya kerjasama antar individu dalam sekolah harus menjadi kebiasaan hidup sehari-hari warga sekolah.

Kerjasama tim yang solid di MTsN Lawang Mandahiling ditunjukkan salah satunya dengan keterlibatan para guru dalam mempersiapkan siswa yang akan menghadapi ujian akhir. Tidak hanya guru-guru yang bidang studi yang diampunya akan diujikan pada ujian akhir, tetapi seluruh guru juga ikut serta berperan mensukseskan program persiapan ujian akhir tersebut, baik berupa partisipasi pemikiran, tenaga, ataupun moril.

c. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MTsN Lawang Mandahiling

Berdasarkan uraian tentang faktor-faktor pendukung penerapan MBS di MTsN Lawang Mandahiling dapat dipahami bahwa salah satu faktor pendukung tersebut adalah adanya partisipasi yang tinggi dari masyarakat, orang tua siswa, dan pemerintah setempat.

Partisipasi yang tinggi dari masyarakat, orang tua siswa, dan pemerintah setempat menjadi salah satu faktor pendukung penerapan MBS di MTsN Lawang Mandahiling karena terbatasnya sumber pembiayaan pemerintah mesti ditutupi dengan melibatkan unsur-unsur tersebut dalam pengelolaan pendidikan.

Iklim di MTsN Lawang Mandahiling yang sangat kondusif, penuh ketenangan dan kedamaian seperti diakui salah seorang informan (Wawancara, 27 Oktober 2012) juga merupakan salah satu faktor penting dalam mendukung penerapan MBS di madrasah ini. Adanya lingkungan sekolah yang aman dan tertib, sehingga proses belajar mengajar dapat berlangsung dengan nyaman (*enjoyable learning*). Dalam hal ini peran kepala sekolah sangat penting untuk menciptakan iklim sekolah yang aman, nyaman, dan tertib.

Rasa betah dan senang berada di sekolah adalah dampak positif yang muncul dari iklim sekolah yang kondusif sehingga para guru punya kesempatan yang lebih banyak untuk mengekspresikan dirinya dalam bentuk prestasi kerja yang lebih baik.

d. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) di MTsN Lawang Mandahiling

Berdasarkan uraian pada bagian deskripsi data dapat diketahui bahwa kepemimpinan kepala sekolah MTsN Lawang Mandahiling dalam penerapan MBS memiliki ciri-ciri yaitu mengutamakan kerjasama, mendelegasikan tugas dan tanggung jawab, memberikan kepercayaan penuh tetapi tidak melupakan tanggung jawabnya untuk melakukan pengawasan, komunikasi dua arah, disiplin yang tidak kaku, mementingkan musyawarah, memberdayakan potensi yang ada, menghargai prestasi bawahan, dan memberikan teladan.

Kepemimpinan seperti yang digambarkan di atas mengandung azas-azas dasar dari gaya kepemimpinan demokratis. Menurut Mulyadi, kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa dengan kekuatan kelompok, tujuan yang bermutu dapat dicapai. Hal ini dilakukan oleh kepala MTsN Lawang Mandahiling

dengan baik. Menurut data-data yang dikumpulkan, kepala sekolah sangat mengedepankan kekuatan kelompok baik kekuatan yang dimiliki oleh warga dalam sekolah ataupun luar sekolah, dengan melibatkan anggota-anggota kelompok tersebut yaitu guru, karyawan, komite, masyarakat, orang tua siswa dan unsur lainnya dalam memacu tujuan sekolah.

Membagi tugas dan tanggung jawab menurut bidang masing-masing juga dilakukan kepala MTsN Lawang Mandahiling sebagai ciri dari kepemimpinannya yang demokratis, sebagaimana yang disampaikan oleh kepala sekolah bahwa jabatan tertentu beliau bagikan kepada orang yang benar-benar profesional di bidangnya dan dikuatkan oleh pernyataan dari salah seorang informan bahwa mereka didudukkan di tempatnya masing-masing.

Pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan profesionalitas masing-masing seperti yang dilakukan oleh kepala MTsN Lawang Mandahiling menunjukkan bahwa kepala sekolah sangat menghargai SDM yang dimiliki oleh masing-masing pesonilnya dengan mengaktifkan SDM tersebut sebaik-baiknya dan menempatkannya sebagai ujung tombak kesuksesan madrasah dalam mewujudkan tujuannya.

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa kepala MTsN Lawang Mandahiling menjalankan azas-azas demokratis dalam kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan demokratis tersebut diwujudkan dalam semua aspek kepemimpinannya, baik yang menyangkut internal sekolah maupun eksternal sekolah.

Di samping menjunjung tinggi azas-azas kepemimpinan demokratis seperti yang dijelaskan di atas, kepala sekolah MTsN Lawang Mandahiling juga menjalankan prinsip *uswah hasanah* dalam kepemimpinannya. Kepala MTsN Lawang Mandahiling banyak memberikan contoh teladan kepada bawahannya. Berdasarkan uraian pada deskripsi data dapat disimpulkan bahwa para informan mengakui kepala sekolah telah memberikan contoh yang baik kepada bawahannya. Beliau tidak banyak berbicara tetapi banyak berbuat, tidak banyak memberi perintah tetapi banyak memberi contoh unjuk kerja yang baik sehingga bawahannya merasa segan dan sangat menghargai beliau serta malu untuk melalaikan tugas. Dengan demikian teladan yang diberikan oleh kepala sekolah membawa dampak pada terbentuknya perilaku positif pada diri bawahannya.

Terbentuknya perilaku positif setiap personil di MTsN Lawang Mandahiling

juga karena pengaruh faktor kepemimpinan seorang kepala sekolah yang mengedepankan prinsip *uswah hasanah* dan proses tersebut telah melalui waktu yang cukup panjang.

Berdasarkan pembahasan terhadap deskripsi data di atas, dikemukakan beberapa temuan penelitian sebagai berikut:

1. Desentralisasi pendidikan melalui MBS merupakan solusi untuk peningkatan mutu pendidikan di Indonesia sekarang ini. Kebijakan-kebijakan pemerintah dan pendanaan pendidikan oleh pusat terkadang tidak menyentuh seluruh jenis dan jenjang pendidikan, terutama di daerah-daerah terpencil yang sulit dijangkau. Dengan MBS akan diberikan keluwesan kepada setiap lembaga pendidikan untuk membuat kebijakan sendiri dan untuk menjalin kerjasama dengan unsur masyarakat dan orang tua.
2. MBS bisa mengaktifkan potensi-potensi yang dimiliki oleh sekolah dan masyarakat setempat untuk dimanfaatkan sebaik-baiknya demi peningkatan mutu sekolah.
3. Gaya kepemimpinan demokratis tepat digunakan dalam memimpin pelaksanaan MBS. Karena MBS melibatkan banyak unsur dalam pelaksanaannya, kepemimpinan demokratis akan mengakomodasi

bermacam bentuk partisipasi dari berbagai unsur tersebut.

4. Gaya kepemimpinan demokratis menciptakan iklim kerja yang kondusif. Senang berada di tempat kerja karena suasananya yang damai dan tenang diikuti dengan semangat kerja yang tinggi dilandasi rasa ikhlas adalah wujud nyata yang lahir dari kepemimpinan demokratis.
5. Gaya kepemimpinan demokratis yang dilengkapi dengan *uswah hasanah* ala Rasulullah akan mewujudkan gaya kepemimpinan ideal yang seharusnya dipilih dan digunakan oleh setiap pemimpin.

PENUTUP

MTsN Lawang Mandahiling telah melaksanakan Manajemen Berbasis sekolah (MBS) sesuai dengan prinsip-prinsip penerapan MBS yang telah digariskan. Gaya yang digunakan dalam kepemimpinan Kepala Madrasah MTsN Lawang Mandahiling dalam penerapan Manajemen Berbasis sekolah adalah gaya demokrasi yang ditandai dengan mengutamakan kerjasama, mendelegasikan tugas dan tanggung jawab, komunikasi dua arah, disiplin yang tidak kaku, mementingkan musyawarah, memberdayakan potensi

yang ada, menghargai prestasi bawahan, dan memberikan teladan.

Pada akhir tulisan ini penulis menyarankan bahwa perlu kiranya mempertahankan gaya kepemimpinan yang telah dibangun selama ini agar sekolah dapat dikembangkan lebih baik lagi. Diharapkan dengan cara ini MTsN Lawang Mandahiling akan menjadi sekolah unggul di Kabupaten Tanah Datar.

KEPUSTAKAAN ACUAN

- Aunur Rahim Fakih, *Kepemimpinan Islam*, Yogyakarta: UII Press, 2001
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002
- Encep Safrudin Muhyi, *Kepemimpinan pendidikan transformasional*, Jakarta: Diadit Media Press
- Hamid Muhammad, *Manajemen Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: Deppennas, 2001
- Hasbullah, *Otonomi Pendidikan*, Jakarta: Grafindo Persada, 2006
- Marno & Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: PT Refika Aditama, 2008
- Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007
- N.A. Suryadhana, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jurnal Dharma Ekonomi, No. 7 Th. IV/Nofember 1997
- Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2003
- Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, Yogyakarta: Printing Cemerlang, 2011
- Sayyid Ahmad al-Hasyimi, *Syarah Mukhtaarul Ahaadiits*, Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2001
- Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008
- Sufyarma, *Kapita Selekta Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2004
- Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*, Malang: UIN-Malang Press, 2008
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, cet. ke-15, Bandung: Alfabeta, 2012
- Suparta, *UU dan Peraturan Pemerintah RI tentang Pendidikan*, Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, 2006
- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, 2005

- Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2007
- T. Hani handoko, *Manajemen Edisi 2*, Yogyakarta: BPFE, 1999
- Tim Penyusun KTSP, *Dokumen KTSP MTsN Lawang Mandahiling*, Batusangkar: Kementerian Agama Kab Tanah Datar, 2012
- Ulberet Silalahi, *Studi Tentang Ilmu Administrasi, Konsep Teori Dan Dimensi*, Bandung: Sinar Baru, 1989
- UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional
- UU Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah
- Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011